



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESTUDIOS PRESENCIALES**

**TRABAJO DE GRADO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**Ingeniera en Gestión Empresarial, Mención Finanzas y Auditoría**

**TEMA:**

**Identificación de los Factores de la Cultura Organizacional que tienen  
relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio  
Hidronación, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.**

**AUTOR:**

**Gilma del Pilar Alvarado Romero**

**Octubre, 2014**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones pertenece exclusivamente al Autor”

-----  
**Gilma Del Pilar Alvarado Romero**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con mucho amor a Dios, por las bendiciones de él recibidas; a mis hijas quienes han sido mi empuje para culminar mi carrera y en especial a mi mami por su apoyo incondicional en esta fase de mi vida.

**Gilma del Pilar Alvarado Romero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a todas aquellas personas que han colaborado incondicionalmente con la realización de la presente Tesis, compañeros de trabajo, familiares y especialmente a mi mami, por la ayuda brindada para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

**Gilma del Pilar Alvarado Romero**

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es identificar las variables que predominan en la cultura organizacional de la Unidad de Negocio CELEC EP – HIDRONACIÓN, para determinar cuáles influyen en el desarrollo de intraemprendimiento con el fin proponer una cultura intraemprededora en la organización.

El planteamiento del problema se basa en una interrogante que permitirá saber cómo influyen los factores de la cultura organizacional en el intraemprendimiento de los funcionarios de la Unidad de Negocio CELEC EP - HIDRONACIÓN, basado en los fundamentos teóricos de Schein y Robbins.

Así mismo, se utilizó una metodología descriptiva, con el uso de cuestionarios a 20 funcionarios que laboran en las oficinas de Guayaquil de la Unidad de Negocio CELEC EP –HIDRONACIÓN. A través del análisis de información obtenida en las encuestas, se concluyó que la Cultura Organizacional de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN no crea un ambiente adecuado para que los colaboradores realicen actividades de emprendimiento interno, ya que el estudio demuestra que el personal no es adverso al riesgo, optando por un ambiente pasivo y de confort. Como propuesta de mejora se planteó algunas recomendaciones para ser llevadas a cabo, entre la más importante aplicar una Cultura Intraemprededora en la Unidad de Negocio CELEC EP – HIDRONACIÓN.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to identify the variables that dominate the culture of the organization Business Unit CELEC EP - HIDRONACIÓN to determine which influence the development of entrepreneurship corporate, in order to propose an entrepreneurial culture in the organization.

The problem statement is based on a question that let you know how influence the factors of the organizational culture on entrepreneurship corporate of the employees of the Business Unit CELEC EP - HIDRONACIÓN, based on the theoretical foundations of Schein and Robbins.

Also, a descriptive methodology was used, with the use of questionnaires to 20 employees that work in the offices of Guayaquil Business Unit CELEC - HIDRONACIÓN EP. Through the analysis of information obtained in the surveys, it was concluded that the organizational culture of the Business Unit CELEC EP-Hidronación not create a suitable environment for to carry activities of entrepreneurship, as the study shows that staff don't have risk averse, opting for a passive environment and comfort. As proffer was formulated some recommendations for to develop a culture organizational entrepreneurial in the Business Unit CELEC EP - HIDRONACIÓN.

# ÍNDICE

<b>Declaración Expresa</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>3</b>
1. Marco teórico: referentes conceptuales sobre la cultura organizacional y el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo .....	3
1.1. Cultura Organizacional .....	3
1.1.1. Definición de Cultura Organizacional .....	5
1.1.2. Clima organizacional .....	8
1.1.3. Características de la Cultura Organizacional .....	9
1.1.4. Clasificación de la Cultura Organizacional .....	10
1.1.5. Socialización Organizacional .....	11
1.2. Intraemprendimiento .....	11
1.2.1. Definiciones de Intraemprendedor .....	12
1.2.2. Componentes de Emprendedor Interno o Intraemprendedor .....	14
1.2.3. Características de una Cultura Organizacional Intraemprendedora .....	15
1.2.4. Ejemplos de Intraemprendimiento a nivel internacional. ....	16
1.2.5. Relación entre el Intraemprendimiento y Cultura Organizacional .....	16
1.3. Marco Legal .....	17
1.4. Reseña Histórica de CELEC – HIDRONACIÓN .....	18
1.5. Planteamiento del problema .....	19
1.6. Formulación del problema .....	20

1.7.	Objetivo General.....	20
1.8.	Objetivos Específicos.....	20
1.9.	Preguntas Científicas .....	21
<b>Capítulo II.....</b>	<b>22</b>	
2.	Metodología de la investigación.....	22
2.1.	Tipo de investigación .....	22
2.2.	Diseño de la investigación .....	22
2.3.	Población y Muestra .....	23
2.4.	Operación de las Variables.....	25
2.4.1.	Variable Independiente: .....	25
2.4.2.	Variable Dependiente:.....	26
2.5.	Técnicas de Captación de Información .....	26
2.5.1.	Encuesta.....	26
2.6.	Diseño de la base de datos en el sistema estadístico SPSS.....	27
<b>Capítulo III.....</b>	<b>43</b>	
3.	Propuesta.....	43
3.1.	Misión de CELEC EP - HIDRONACIÓN.....	43
3.2.	Visión de CELEC EP.....	43
3.3.	Valores corporativos.....	43
3.4.	Cultura Empresarial Ecuatoriana.....	45
3.5.	Matriz FODA.....	45
3.6.	Formulación de estrategias de la matriz FODA.....	46
3.7.	Estrategias .....	47
3.8.	Análisis PEST .....	47
3.8.1.	Factores políticos.....	48
3.8.2.	Factores tecnológicos.....	50
3.8.3.	Factores sociales.....	50



3.8.4.	Factores económicos.....	51
3.9.	Análisis de las cinco fuerzas de porter.....	51
3.9.1.	Rivalidad entre competidores.....	52
3.9.2.	Poder de negociación de los compradores.....	52
3.9.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.9.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	53
3.10.	Diagrama de Gantt.....	54
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de Cultura Organizacional .....	7
Figura 2 Clima Organizacional .....	9
Figura 3 Captura de Pantalla del Sistema Sample.....	25
Figura 4 Captura de Pantalla SPSS Vista Variable.....	27
Figura 5 Captura de Pantalla del Sistema SPSS Vista Datos.....	28
Figura 6 Género del Personal que labora CELEC EP -HIDRONACIÓN .....	29
Figura 7 Rangos de Antigüedad del Personal que Labora CELEC EP- HIDRONACIÓN.....	30
Figura 8 Nivel de Instrucción de personal que labora en CELEC EP-HIDRONACIÓN	31
Figura 9 ¿Conoce Usted la Misión, Visión y Filosofía de la CELEC EP- HIDRONACIÓN?.....	32
Figura 10 ¿Se siente motivado e identificado con los valores de la organización? .....	33
Figura 11 ¿Existe canales de comunicación ágiles en CELEC EP-HIDRONACIÓN? ..	36
Figura 12 ¿El estilo de Dirección promueve la iniciativa, asunción de riesgos e innovación?.....	38

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia Relativa de la variable: Edad .....	28
Tabla 2 Frecuencia Relativa: Antigüedad del personal en CELEC EP-HIDRONACIÓN .....	30
Tabla 3 Frecuencia Relativa: ¿Los objetivos estratégicos son compartidos? .....	33
Tabla 4 Frecuencia Relativa sobre: ¿Están definidas claramente las funciones y límites de responsabilidades de mi puesto. ....	34
Tabla 5 Frecuencia Relativa sobre: ¿Aplica los estándares o normas de calidad? ....	35
Tabla 6 Frecuencia Relativa: ¿Existe Canales De Comunicación Ágiles? .....	35
Tabla 7 Frecuencia Relativa sobre: ¿La Comunicación con mi Jefe inmediato es satisfactoria.....	36
Tabla 8 Frecuencia Relativa sobre: ¿Las personas establecen vínculos de unión entre ellas?.....	37
Tabla 9 Frecuencia Relativa Sobre: ¿El estilo de Dirección promueve la iniciativa, asunción de riesgos e innovación. ....	38
Tabla 10 Frecuencia Relativa: ¿Usted desarrolla nuevos procesos, proyectos o servicios de la Organización? .....	39
Tabla 11 Frecuencia Relativa sobre: ¿La organización estimula que su personal tome riesgos calculados?.....	39
Tabla 12 Frecuencia Relativa Sobre: ¿Existe un Programa Institucional para fomentar la iniciativa del personal? .....	40
Tabla 13 Resultado de las preguntas 1 y 2 de encuesta .....	41
Tabla 14 Resultado de las encuestas .....	42

## **INTRODUCCIÓN**

El primer paso para conocer a una organización es comprender su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional. (Chiavenato, 2009).

En la actualidad la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN no ha realizado al menos un estudio de la cultura organizacional para determinar qué factores predominan en la misma. Un estudio de este tipo ayudará a mejorar el rendimiento del talento humano y gestión interna de la organización, conociendo las fortalezas y debilidades y poder proponer mejoras.

El presente documento pretende analizar el tema del intraemprendimiento basado en la cultura organizacional implantada en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, logrando de esta forma identificar la incidencia que el intraemprendimiento genera en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.

El desarrollo de una cultura organizacional orientada al intraemprendimiento, permitirá a sus funcionarios explotar sus habilidades de emprendedores, generando ideas innovadoras que beneficien a la organización y al mismo tiempo, les proporcione oportunidades de crecimiento profesional y promociones dentro de la empresa.

Existe diversas teorías acerca de la Cultura Organizacional e Intraemprendimiento, en el presente trabajo de titulación se ha considerado las más relevantes y que puedan aportar significativamente a esta investigación, con el fin de buscar la solución más adecuada al problema determinado.

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

La Unidad de Negocio HIDRONACIÓN cuenta con una estructura organizacional, regulaciones y procedimientos implementados por la empresa Matriz, CELEC EP, que de cierta manera afecta la libertad de asumir riesgos y crear nuevos procesos, servicios o proyectos que beneficien a las comunidades afectadas por la construcción de la Central Hidroeléctrica Marcel Laniado de Wind. Además, por ser una empresa pública, existen limitaciones para la gestión de recursos económicos, por lo cual es necesario realizar un cambio en la cultura organizacional, de manera que esta sea diseñada para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo.

Esta investigación contribuirá a desarrollar una solución al problema que presenta la organización, realizando un estudio con profundidad, de las variables: Cultura Organizacional e Intraemprendimiento, el mismo que está compuesto en tres capítulos.

El primer capítulo contiene el marco teórico, en el que se fundamenta la presente investigación. En donde se define el término Cultura Organización, se establecen Niveles de Cultura Organizacional, Características y clasificación, como también se describe el Intraemprendimiento, conceptos, componentes, características, entre otros.

El segundo capítulo detalla la metodología que se utilizó en el trabajo de titulación.

El tercer capítulo establece una propuesta como solución al problema planteado, determinado las conclusiones del estudio y sus recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO: REFERENTES CONCEPTUALES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL INTRAEMPRENDIMIENTO O EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

El Marco Teórico se compone de teorías de diferentes autores que aporten a la solución del problema, son las definiciones importantes que tiene relación con el tema. En cuanto, al Marco legal, se relaciona con leyes y reglamentos vinculados al tema de investigación.

#### 1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para comprender más detalladamente el término cultura organizacional y cómo ésta tiene relación con el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento, es preciso abordar breves conceptualizaciones al respecto.

“El término cultura al interior de las empresas es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Se observaba el concepto de la teoría económica racional donde prima es la coordinación y control de los colaboradores”. (Robbins, 2010). Además, las organizaciones son sistemas sociales que propenden por alcanzar las metas estipuladas donde se interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente. (Amaya & Castillo, 2009).

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo -orden social- y lo creado –organización- (García, 2010).

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

La concepción tayloriana de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma ya que se despoja de la concepción del ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y por tanto de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos.

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta Porter se refirió a la diferenciación que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado, sin embargo, el mismo autor habla hoy en día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional.

Según Gracia (2010). “Las escuelas institucionalistas, interaccionismo simbólico y la etnometodología hacen referencia de la cultura como una ordenación de interpretaciones, significantes y significados compartidos por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven”. De esta manera, se puede colegir que la cultura organizacional moldea la identidad de la empresa haciéndola única e irrepetible.

Hofstede afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos –es más que la suma de las partes-, históricamente determinada –refleja el pasado organizacional-, relacionada con antropología –símbolos y rituales-, construcción social –la interacción entre los colaboradores forman la organización-, es blanda y difícil de modificar.

En conclusión, en las instituciones u organizaciones se debe aplicar la cultura organizacional como actividad primordial para llevar un ambiente laboral en armonía, estas teorías han evolucionado en las organizaciones modernas.

### 1.1.1. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Este término tiene amplia gama de expectativa de estudio, a continuación se presentan diversos criterios de investigadores que han aportado valiosamente sobre el concepto de cultura organizacional, con la finalidad de apreciar su evolución en el tiempo.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2009) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de costumbres, prácticas y formas de pensar compartidas por personas de una misma organización a través de la convivencia laboral entre ellos. A un nivel observable la cultura de un grupo de individuos permite moldear los esquemas mentales de la organización y de sus colaboradores

La cultura organizacional, según Geert Hofstede (2007), es como una programación colectiva mental que distingue a un grupo humano de una organización de los de otra y que se transmite de una generación a otra. Aunque no existe una definición exacta de la cultura organizacional, casi todos los autores o investigadores relacionados con el tema mencionado, coinciden en sostener que la cultura organizacional es holística, esto se refiere más a un todo que a la suma de las partes; expresa la historia de la organización; se refiere a rituales y símbolos del campo antropológico; es sociablemente construida por las personas que forman la organización; es suave y difícil de cambiar.

Según una investigación realizada Hofstede (2007), la mayoría de los empleados pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, clase social y organización.



**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

Ahora bien, Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2009), define la cultura organizacional como “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas”. Chiavenato compara la cultura organizacional a un iceberg. En la parte que está sobre la superficie del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las empresas, los mismos que se originan de la cultura. En la parte que está bajo el agua, están los aspectos impalpables y profundos, los cuales son un poco abstractos y difíciles de percibir.

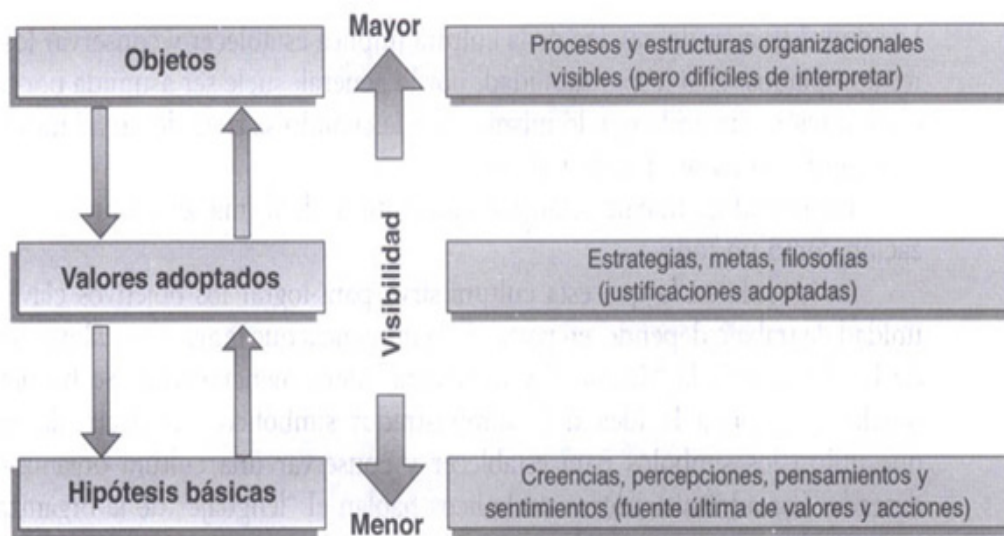
La mayoría de investigadores en este tema, entre ellos (Robbins, 2009), acuerdan que la cultura organizacional es un sistema de significado común entre miembros de una organización, el mismo que distingue a una empresa de las otras. Es decir, la cultura organizacional es un conjunto de características esenciales que aprecia la empresa.

Para esta investigación se ha considerado la definición más acertada y compatible de cultura organizacional, la expuesta por Edgar Schein, quien es uno de los más importantes especialistas en cultura organizacional en Norteamérica.

Schein (1985), citado por (Berbel, 2007), define la cultura organizacional como el patrón de premisas básicas compartidas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron efectivamente bien, considerándose válidas, por lo tanto, debe ser enseñada a los nuevos empleados como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Concluye que cada organización tiene una realidad única y una proyección interna y externa que la identifica de las demás.

Edgar Schein analiza la cultura organizacional en 3 niveles: los objetos, los valores adoptados y las hipótesis básicas (supuestos), como se muestra en la figura 1:

**Figura 1 Niveles de cultura Organizacional**



Fuente: Manual de Recursos Humanos de Gaspar Berbel.

Los objetos o artefactos, son los aspectos visibles, que se pueden escuchar y sentir dentro de una organización pero muchas veces indescifrables. Los artefactos se los puede encontrar en cualquier parte de una organización. Ejemplos: estructura de la empresa, muebles, los equipos, el vestuario, documentos, noticias, entre otros.

Los valores adoptados, (son estrategias, propósitos y objetivos del grupo, que les permite tener un motivo, razón o justificación de lo que hacen), según este autor la mayoría de las culturas organizacionales se encuentra en los valores adoptados que fueron establecidos por los fundadores de las mismas. Ejemplos: ser puntual, cumplir la palabra dada, etc.,

Hipótesis básicas, son las ideas, creencias, supuestos inconscientes, sentimientos que adoptan los miembros de una organización y que son invisibles e intangible pero son aceptadas como verdaderas. Ejemplos: metas, percepciones del trabajo, trabajo de los compañeros, etc.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. Este último se refiere al modo en que percibe la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado; mientras que cultura se refiere a costumbres, creencias compartidas por los miembros de una organización.

### **1.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para entender más a fondo la diferencia entre cultura y clima, se presenta la definición de Idalberto Chiavenato, que expresa lo siguiente:

Según (Chiavenato, 2009), el clima organizacional se refiere a la percepción u opinión que tiene el empleado de la organización en que labora, en cuestión a la estructura, apoyo al personal, incentivos o recompensas, factores sociales como actitudes y sistemas de valores, entre otros. El clima organizacional es favorable cuando satisface necesidades del personal y desfavorable cuando no satisface estas necesidades.

**Figura 2 Clima Organizacional**



Fuente: Enciclopedia financiera.com

### 1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Schein, existen 7 características principales que identifican una cultura organizacional:

1. Innovación y riesgos: el grado en que los empleados son alentados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle: el grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados, más que en las técnicas y los procesos utilizados para alcanzarlos.
4. Orientación hacia las personas: el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los miembros de la organización.
5. Orientación a los equipos: el grado en que las actividades del trabajo se organizan en torno a equipos y no a individuos.
6. Agresividad: el grado hasta donde el personal es enérgico y competitivo.
7. Estabilidad: el grado en que las actividades de la organización se mantienen en el status quo en lugar del crecimiento.

Según Robbins, estas características que identifican a la organización, complementan un todo de lo que es cultura organizacional. La cultura organizacional es considerada para este autor como un término descriptivo que depende de la percepción que tengan los empleados de una organización.

#### **1.1.4. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según (Robbins, 2009), la cultura organización se puede clasificar en Fuerte y Débil.

- La cultura Fuerte: los miembros de la organización comparten y aceptan los valores de la misma, los cuales ejercen mayor influencia en el personal. Está relacionada con una menor rotación del personal.
- La cultura Débil: Existe poca alineación con los valores de la empresa. La cultura Débil tiene características opuestas.

Los empleados perciben la cultura de una forma subjetiva con base al grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas, esto forma la cultura organizacional.

Para mantener viva la cultura organizacional es preciso seleccionar y contratar personas con valores alineados con aquellos que tiene la organización.

El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización.

Además, para mantener una buena cultura organizacional influye mucho las acciones de la alta dirección, sean estas favorables o desfavorables.

Según Likert, citado por (Chiavenato, 2009), se estableció cuatro perfiles o variables para identificar los rasgos de cada organización: el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas. Adicional, se puede acotar que existen culturas conservadoras, adaptables, tradicionales y participativas.

### **1.1.5. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

Al momento de incorporarse un nuevo miembro en la organización, debe haber pasado por un proceso de socialización. Esto se refiere al proceso en el cual un nuevo empleado aprende el sistema de valores, las normas de comportamiento, reglas y reglamentos, necesarios para adaptarse en la organización en la cual va a laborar.

## **1.2. INTRAEMPRENDIMIENTO**

El intraemprendimiento también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, es la actividad que permite la generación de nuevos negocios, proyectos e ideas innovadores para la empresa, originados por trabajadores creativos que laboran en la misma.

Para fomentar una organización innovadora, los altos directivos empresariales deben desarrollar una cultura intraemprendedora, que esté dispuesta a adaptarse a los cambios tecnológicos a fin de favorecer a las actividades de la empresa, como al desarrollo de productos y servicios de la organización.

Guifford Pinchot, el mejor pensador contemporáneo sobre “Intrapreneur”, afirma que la innovación se está quedando detenida en las grandes empresas debido a sus sistemas de análisis y controles inflexibles que dificultan la innovación, factor que es necesario para la supervivencia de la firma. (Berenstein, 2013).

Pinchot citado por (Berenstein, 2013) visualiza al intraemprendimiento o emprendimiento dentro de la organización, como una solución al estancamiento de la innovación en las empresas, ya que el intraemprendedor introduce y produce nuevos productos, procesos, estrategias, etc., creando innovación en las mismas.

El intraemprendimiento es una visión nueva que muchas organizaciones no logran adaptarse todavía a esta práctica, ya que la mayoría de empresas, especialmente las empresas públicas del país tienen una estructura burocrática e inflexible con poca apertura al intraemprendimiento, ya que existe un riesgo corporativo al asumir por parte de los intraemprendedores, proyectos o líneas de negocios que puedan llegar a fracasar.

### **1.2.1. DEFINICIONES DE INTRAEMPRENDEDOR**

El intraemprendedor o Emprendedor interno, corporativo o intrapreneur (intra-emprendedor) son términos utilizados para describir a aquellas personas que presentan un espíritu emprendedor dentro de una organización.

A continuación analizaremos unos conceptos sobre el término expuesto:

Para el autor Vesper (1984) el emprendimiento corporativo se define como aquel que involucra a las iniciativas de los empleados desde abajo de la organización, es decir con el personal operativo, con vistas a encarar algo

nuevo, una innovación que es ejecutada sin haber sido requerida por los altos directivos de una organización.

El emprendimiento corporativo, denominado también intraemprendimiento, es el surgimiento de nuevas unidades de negocio dentro de organizaciones ya establecidas, esto se resume en dos variables: innovación y emprendimiento. Además, esta actividad, permite la renovación estratégica de la empresa a través del surgimiento de nuevas ideas, procesos y proyectos. (Guth y Ginsberg, 2007)

Alfonso Garzón aporta a la definición del intraemprendimiento, indicando que los intraemprendedores son personas con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al perfeccionamiento y surgimiento del espíritu emprendedor interno, creando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades rentable de negocio, y moldeándolas para su propio beneficio y el crecimiento de la organización.

Además, el intraemprendedor está preparado para detectar triunfos donde otros ven problemas y cuya fuente es la innovación con la creatividad de bienes y servicios. (Garzón, 2005).

El primer autor en utilizar el término intraemprendedor fue Pinchot III, (1985). Para el desarrollo de esta investigación, se ha utilizado como referente la definición de Pinchot, quien define a los intraemprendedores como aquellos trabajadores que combinan ideas y utilizan los recursos existentes de la organización para promover nuevas líneas de negocios, para impulsar el cambio y la innovación de la empresa”.

Es decir, son personas que se sienten motivadas para emprender nuevos productos, servicio, procesos o proyectos, dentro de la empresa para la que trabajan, valiéndose del apoyo económico de la organización para



lograr la innovación y el cambio. Así la empresa se renueva desde su interior, mejorando su competitividad en el mercado.

De acuerdo a las concepciones expuestas, se puede rescatar que, para desarrollar un espíritu intraemprendedor es necesario contar con el apoyo de los directivos y en especial del Departamento de Talento Humano, con el fin de que los funcionarios puedan desarrollar sus ideas innovadoras dentro de la organización, para lo cual es necesario que la cultura de la organización y las políticas del Departamento de Talento Humano estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo.

### **1.2.2. COMPONENTES DE EMPRENDEDOR INTERNO O INTRAEMPRENDEDOR**

Según un estudio de la (Universidad de Murcia, 2009) realizado a 618 trabajadores, pertenecientes a 120 diferentes organizaciones tanto públicas como privadas en España, se obtuvo como resultado, dos componentes fundamentales para el intraemprendimiento, los cuales son:

1. Asunción de Riesgos: arriesgarse con realizar actividades emprendedora que pueden resultar beneficiosas en caso de éxito, pero también perjudicial en caso de fracaso.
2. Innovación: se refiere a la desarrollo de ideas originales que pueden traducirse en nuevos proyectos, procesos, productos o servicios.

### 1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREDEDORA

Ahora bien, el desarrollo de una cultura intraemprededora depende directamente del estilo de gestión que utilice la organización para realizar sus actividades. Según (Garzón, 2005), existen factores que promueven el intraemprendimiento dentro de una organización y que son considerados la esencia de la cultura organizacional:

1. **Autonomía individual:** grado de responsabilidad, la libertad de fallar, oportunidad para ejercitar la iniciativa que los intraemprededores tienen en la empresa y la disponibilidad de tiempo.
2. **Estructura:** tiene relación con la disminución de normas y reglas, como también disminución de vigilancia y control del trabajador, con flexibilidad de horarios y presupuestos.
3. **Apoyo:** tiene relación al grado de ayuda e impulso que muestran los directivos a su personal.
4. **Identidad:** se refiere al grado o nivel en que los empleados se identifican con la organización, es el sentido de pertenencia hacia la empresa.
5. **Desempeño-premio:** se refiere a recompensas (aumentos salariales, promociones, reconocimientos personales, entre otros) son basados en criterios relacionados al desempeño.
6. **Tolerancia al riesgo:** el grado en que se motiva al intraemprededor para que sea agresivo, innovador y asuma riesgos.

7. **Tolerancia del conflicto:** es el grado de problemas en las relaciones laborales y grupos de trabajo.

#### 1.2.4. EJEMPLOS DE INTRAEMPRENDIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL.

- **Google** permite a los empleados usar el 20% de su tiempo para dedicarse a proyectos empresariales de emprendimiento.
- En **Shell** funciona el “Game Changer Panel”, un grupo de personas emprendedoras encargadas de explorar, perfilar y mejorar las ideas, y una comisión de emprendedores encomendado a valorar y financiar los mejores proyectos.

#### 1.2.5. RELACIÓN ENTRE EL INTRAEMPRENDIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es factor importante cuando la empresa emprende nuevas técnicas y procesos que den apertura a oportunidades de desarrollo de ideas innovadoras y emprendedoras.

La cultura organizacional es un elemento indispensable para orientación del intraemprendimiento, ya que se convierte en un reto, pues implica un cambio en la visión de la organización, de sus colaboradores, como del mundo en el que ésta se desenvuelve.

La nueva cultura debe combinar eficiencia económica con desarrollo y libertad individual, bienestar corporativo y social, que pueda adaptarse a los cambios tecnológicos.

### 1.3. MARCO LEGAL

#### Constitución del Ecuador

La Corporación Eléctrica del Ecuador, Unidad de Negocio HIDRONACIÓN, por ser una empresa perteneciente al sector público, está amparada por la Constitución de la República, Art. 314 que establece lo siguiente: “El Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y éste debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad”<sup>1</sup>.

Así mismo, el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, constituye que: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”.

Dichos mandatos disponen que las empresas públicas funcionen como Sociedades de Derecho Público, con naturaleza jurídica, independencia financiera, administrativa y de gestión, con estándares de calidad, económicos, sociales y ambientales.

#### Decreto Ejecutivo No. 220

En base a los preceptos mencionados y en consideración de que CELEC EP-HIDRONACIÓN realiza sus actividades operacionales mediante el uso de recurso natural renovable, ésta fue absorbida con Decreto Ejecutivo No. 220 por la empresa CELEC EP<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador

<sup>2</sup> CELEC EP: Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador

### **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Como anteriormente se menciona, está en vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en cuyo contexto CELEC EP – HIDRONACIÓN desarrolla sus acciones.

### **Plan Nacional del Buen Vivir**

Tomando lo que consagra la Constitución en la que garantiza el Buen Vivir de sus habitantes se ha dado especial importancia a la energía eléctrica como un servicio y un derecho, por lo que es fundamental para la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir.<sup>3</sup>

A través de este Decreto Ejecutivo 220 mencionado anteriormente, se da cumplimiento a las disposiciones emitidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, en sus Estrategias para el Período 2009 -2013 No. 6.7, 6.10, 6.11; en el Objetivo No. 4 y sus políticas y metas establecidas; Objetivo No. 12; Políticas 12.4; 12.5; y, 12.6; así como en la Estrategia Territorial Nacional No. 8.5.2, propuestas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, elaborado por SENPLADES.

#### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA DE CELEC – HIDRONACIÓN**

CELEC EP HIDRONACIÓN, inicialmente comenzó sus actividades como empresa privada, con la razón social HIDROELÉCTRICA NACIONAL HIDRONACIÓN S.A., misma que fue creada por la extinta Comisión de Desarrollo de la Cuenca del Guayas (CEDEGE), en el año 1998, para la operación de la Central Hidroeléctrica Marcel Laniado de Wind y Presa Daule Peripa.

---

<sup>3</sup> Plan Nacional del Buen Vivir de SENPLADES

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

A partir del 14 de enero del 2010, mediante Decreto Ejecutivo No. 220, se crea la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP. CELEC EP, quien está conformada por la fusión de la empresa CELEC S.A. e HIDRONACIÓN S.A. Dichas empresas fueron liquidadas por disposición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

El principal objetivo de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, comprende la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, así como la ampliación del sistema eléctrico existente, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.

Actualmente, HIDRONACIÓN S.A. fue reemplazada por la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, la misma que tiene como función la producción de energía hidráulica por medio de la operación y mantenimiento de las Centrales Hidroeléctricas Baba y Marcel Laniado, así como también la operación de la Presa Daule Peripa, con un objetivo social que es aportar al desarrollo sostenible del país, a través del cuidado del medio ambiente y de la responsabilidad social.

## **1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Unidad de Negocio HIDRONACIÓN de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, ubicada en la ciudad de Guayaquil, la misma que tiene como función, la producción de energía hidráulica por medio de la Central Hidroeléctrica Marcel Laniado de Wind, a fin de dotar de recurso energético a las provincias Guayas, Los Ríos y Manabí, así como también, la administración y operación de la Presa Daule Peripa.

## **Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

La estructura de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACION, no permite mantener una cultura organizacional que fomente el emprendimiento del talento humano, además se evidencia que en la Unidad de Negocio existe poco conocimiento del término intraemprendimiento.

Por ser una empresa pública no se dispone de total autonomía económica- financiera para contar con los recursos necesarios para incentivar la iniciativa del personal hacia la creación de ideas o proyectos innovadores, factores que exige el intraemprendimiento.

Se puede concluir que el desarrollo de una cultura intraemprendedora incidirá positivamente el desarrollo del talento humano y en la innovación de la Unidad de negocio CELEC EP-HIDRONACION.

### **1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué factores de la cultura organizacional implantada en CELEC EP – HIDRONACIÓN tienen relación con el intraemprendimiento de su talento humano?

### **1.7. OBJETIVO GENERAL**

Proponer mejoras en la cultura organizacional con el fin de orientarla al desarrollo de una cultura intraemprendedora que permita el desarrollo humano e innovación de la Unidad de Negocio CELEC EP – HIDRONACIÓN.

### **1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características de la cultura organizacional implantada en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, que favorecen el intraemprendimiento.

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

- Evaluar la viabilidad de la implementación de una cultura organizacional intraemprendedora en la Unidad de Negocio CELEC EP – HIDRONACIÓN, a través de enfoques teóricos y estudios realizados.
- Analizar si las políticas de Talento Humano incentivan el intraemprendimiento en los funcionarios de la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN.

**1.9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

- ¿Cómo afecta o beneficia el tipo de cultura organizacional implantado en CELEC EP-HIDRONACION para el desarrollo de una cultura intraemprendedora?
- ¿La Gerencia y el Departamento de Talento Humano estimulan el emprendimiento de los funcionarios en la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN?
- ¿La administración pública favorece la iniciativa e innovación en los funcionarios públicos?.



## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación del objeto de estudio se ha utilizado el método de investigación descriptiva para la búsqueda de la raíz del problema desde sus distintas dimensiones, la misma que gira en torno a una pregunta, permitiendo la formulación de objetivos y recolección de datos, los cuales han sido analizados e interpretados a través de un informe final.

Según (Namakforoosh, 2005), la investigación descriptiva es un método de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. Se usa diseño descriptivo cuando el objetivo es: describir características, calcular la cantidad de personas en una población determinada que tiene ciertos rasgos y pronosticar.

A través del desarrollo de esta investigación descriptiva se estima identificar el tipo de cultura organizacional existente en la Unidad de Negocio CELEC EP - HIDRONACIÓN, a fin de saber cuáles son los rasgos característicos de la cultura existente, que pueda orientar al desarrollo de una cultura intraemprendedora.

#### **2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se utilizó métodos teóricos y empíricos de la investigación científica a través de la realización de encuestas a los servidores públicos de Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACION en la ciudad de Guayaquil.

### **NIVEL TEORICO:**

- a) *Análisis-Síntesis* para elaborar en la literatura las diversas concepciones sobre la cultura organizacional y el intraemprendimiento de manera tal que se asuman en aquellas definiciones y concepciones que permitan el cumplimiento de los propósitos de la investigación.
- b) *Histórico Lógico*: Para analizar el proceso de la cultura organizacional vigente en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACION en la ciudad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo empresarial.
- c) *Modelación*: Para determinar las características esenciales que debe poseer la cultura intraemprendedora utilizados en la Unidad de Negocio.

### **NIVEL EMPÍRICO**

- a) Observación para valorar el grado de desarrollo de la cultura organizacional de la empresa y el potencial para realizar los intraemprendimientos.

### **2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

En esta investigación la población en estudio está constituida por un total de 25 funcionarios que laboran en las oficinas de Guayaquil de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.

Se estableció una muestra representativa de dicha población que tiene las siguientes características: aleatoria, no probabilística y de conveniencia, para su cálculo se empleó la fórmula de la población finita:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

:

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

n- tamaño de la muestra	= 20
N- población total, o, universo	= 25
z- porcentaje de fiabilidad	= 1.95 (95%)
p- probabilidad de ocurrencia	= 50%
q- probabilidad de no ocurrencia	= 50%
e- error de muestreo	= 10%

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

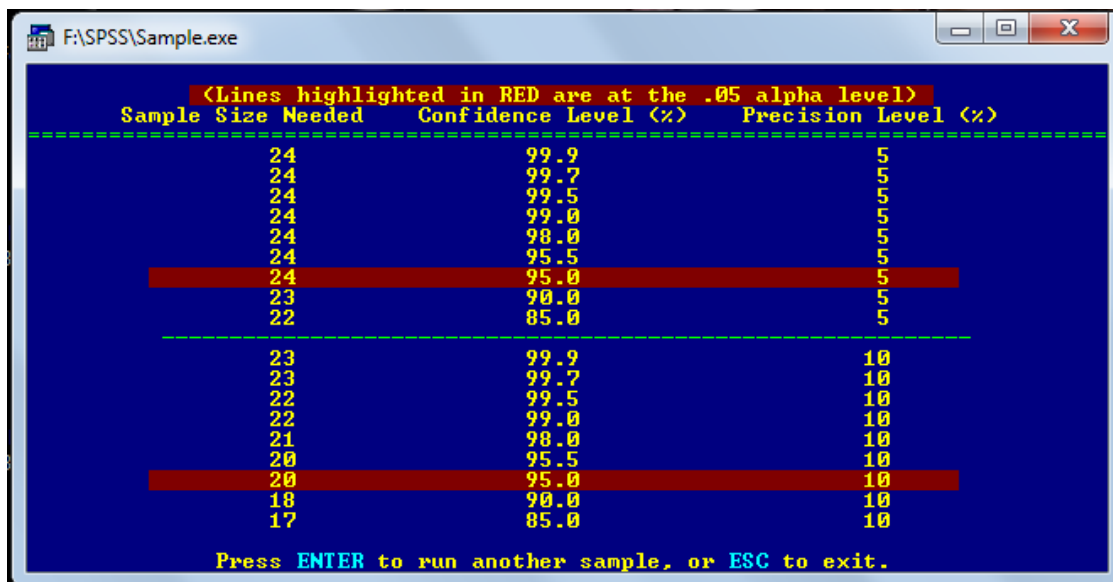
$$n = \frac{(1.9)^2(25) (50)(50)}{(10)^2(25)+(1.9)^2(50) (50)} = \frac{225625}{11425} = 20$$

Además para corroborar la muestra se utilizó el sistema Sample, obteniendo los siguientes datos:

- Población (N) = 25
- Muestra (n) = 20
- Confiabilidad del 95%
- Nivel de Precisión del 10%

La nómina de los empleados de la Unidad de Negocio que conforman la muestra se encuentra en el Anexo 2.

Figura 3 Captura de pantalla del Sistema Sample



Fuente: Sistema Sample

Elaborado por: Gilma Alvarado

## 2.4. OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

### 2.4.1. Variable independiente:

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Planeación	Misión, visión y estrategias	Encuesta
	Normas	Reglamentos, Manuales	
	Procesos	Sistemas de gestión	
	Dirección	Liderazgo y comunicación	

Fuente: Variables obtenidas del Marco Teórico

Elaborado por: Gilma Alvarado

**2.4.2. Variable dependiente:**

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<b>INTRAEMPRENDIMIENTO</b>	Innovación	Creación Ideas, proyectos, procesos	Encuesta
	Apoyo Dirección	Medios y recursos para la innovación	
	Desempeño Premio	Recompensas, Rendimiento	

**Fuente:** Variables obtenidas del Marco Teórico

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

**2.5. TÉCNICAS DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para este estudio se ha empleado las encuestas para la obtención de los datos requeridos para la investigación.

**2.5.1. Encuesta**

Se utilizó la encuesta, dirigida a 20 funcionarios públicos que laboran en las oficinas de la ciudad de Guayaquil, de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.

El cuestionario consistió en 12 preguntas cerradas, 8 para la variable cultura organizacional y 4 para la variable intraemprendimiento. De las cuales se pidió contestar las dos primeras preguntas con respuestas de Sí o No y las restantes indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en 5 niveles de medición: Totalmente desacuerdo, Parcialmente desacuerdo, Ni acuerdo Ni desacuerdo, Parcial acuerdo y Totalmente de acuerdo.

## Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN

El modelo de encuesta se encuentra presentado en la sección de Anexos. (Ver Anexo 1).

### 2.6. DISEÑO DE LA BASE DE DATOS EN EL SISTEMA ESTADÍSTICO SPSS

Una vez realizada la encuesta a la muestra determinada, la elaboración de la Base de Datos fue efectuada a través del Sistema Estadístico SPSS, a continuación se observa 2 capturas de pantalla como evidencia de la Elaborado por de la misma.

**Figura 4 Captura de Pantalla SPSS con las 20 variables de la muestra después de ser documentadas con la opción Vista Variable.**

	Nombre	Tipo	Anchura	Deci...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Edad	Númerico	2	0	Edad en Años	{1, 20 a 29 ...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
2	Genero	Númerico	8	0	Genero	{1, Femenin	Ninguna	9	Centrado	Ordinal	Entrada
3	Antiguedad	Númerico	8	0	Antiguedad en la organización	{1, 0 a 11 m.	Ninguna	9	Centrado	Ordinal	Entrada
4	Instruccion	Númerico	8	0	Nivel de Instruccion logrado	{1, Secunda	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
5	Mision_vision	Númerico	8	0	Conoce la misión, visión y filosofía de la Unidad de ...	{1, SI}	Ninguna	7	Centrado	Ordinal	Entrada
6	Valores	Númerico	8	0	Se siente motivado e identificado con los valores qu...	{1, SI}	Ninguna	5	Centrado	Ordinal	Entrada
7	Objetivos_E...	Númerico	1	0	Los objetivos estrategicos son compartidos?	{1, Totalme	Ninguna	12	Centrado	Ordinal	Entrada
8	Funciones_r...	Númerico	8	0	Están claramente definidas las funciones y límites d...	{1, Totalme	Ninguna	7	Centrado	Ordinal	Entrada
9	Estándares	Númerico	8	0	Aplica los estándares de calidad y medio ambiente?	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
10	Hablar_sin...	Númerico	8	0	En CELEC EP-HIDRONACION se puede expresar o	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
11	Canales_co...	Númerico	8	0	Existe canales de comunicación ágiles?	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12	Comunicaca...	Númerico	8	0	La comunicación con su jefe inmediato es satisfacto...	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
13	Vinculos_co...	Númerico	8	0	Las personas establecen vínculos de unión entre ellas	{1, Totalme	Ninguna	16	Centrado	Ordinal	Entrada
14	Dirección	Númerico	8	0	El estilo de Dirección promueve la iniciativa, asunció...	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
15	Nuevos_pro...	Númerico	8	0	Usted desarrolla nuevos procesos, servicios o siste...	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
16	Programa	Númerico	8	0	Existe un programa institucional para fomentar la im...	{1, Totalme	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
17	Riesgos	Númerico	8	0	La organización estimula que su personal tome ries...	{1, Totalme	Ninguna	7	Centrado	Ordinal	Entrada
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											

**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS  
**Elaborado por:** Gilma Alvarado

La figura anterior permite visualizar la ventana Vista de Variables del sistema SPSS, en la cual se realizó el ingreso de las variables que fueron analizadas en la encuesta llevada a cabo a 20 funcionarios públicos de la Unidad de Negocio CELEC EP - HIDRONACION.

**Gilma Alvarado Romero – Gestión Empresarial, Mención Finanzas y Auditoría**

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

**Figura 5 Captura de la Pantalla del Sistema SPSS con muestra de 20 encuestas desde la Vista de Datos.**

**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS  
**Elaborado por:** Gilma Alvarado

Mediante figura No. 5, se puede apreciar la ventana Vista de Datos, en la cual se procedió a tabular las respuestas dadas por los 20 encuestados. Una vez ingresadas las respuestas en el sistema SPSS, se procede al análisis en base a gráficos estadísticos y tablas de frecuencia.

## 2.7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

### 2.7.1. FICHA TÉCNICA

**Tabla 1 Frecuencia relativa de la variable: Edad**

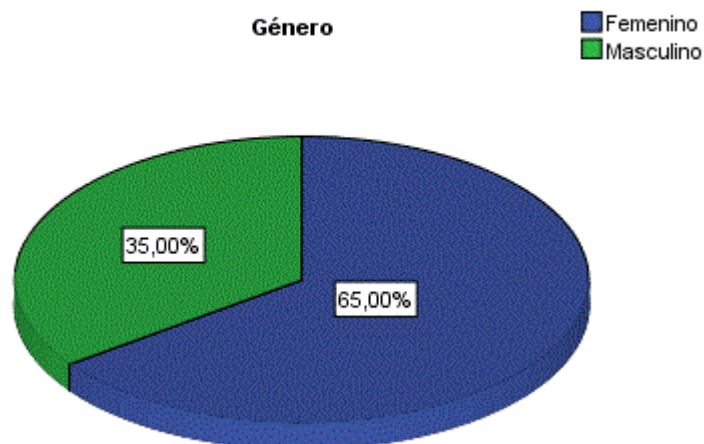
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 29 años	5	25,0	25,0	25,0
	30 a 39 años	8	40,0	40,0	65,0
	40 a 49 años	4	20,0	20,0	85,0
	50 y más años	3	15,0	15,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Procesamiento en el SPSS  
**Elaborado por:** Gilma Alvarado

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

De un total de 20 encuestas, se observa que la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN se caracteriza por tener mayoritariamente empleados entre las edades 20 a 39 años lo que corresponde a un 65% del personal encuestado. Se evidencia que existen 4 empleados entre la edad de 40 a 49 años y un grupo de 3 personas que sus edades fluctúan entre 50 años y más años.

**Figura 6 Género del personal que labora en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**



**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS  
**Elaborado por:** Gilma Alvarado

De acuerdo al gráfico anterior, se puede resaltar que los 20 empleados encuestados que laboran en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, la mayoría corresponde al sexo femenino con un 65%, estando representado un 35 % por personal de sexo Masculino.



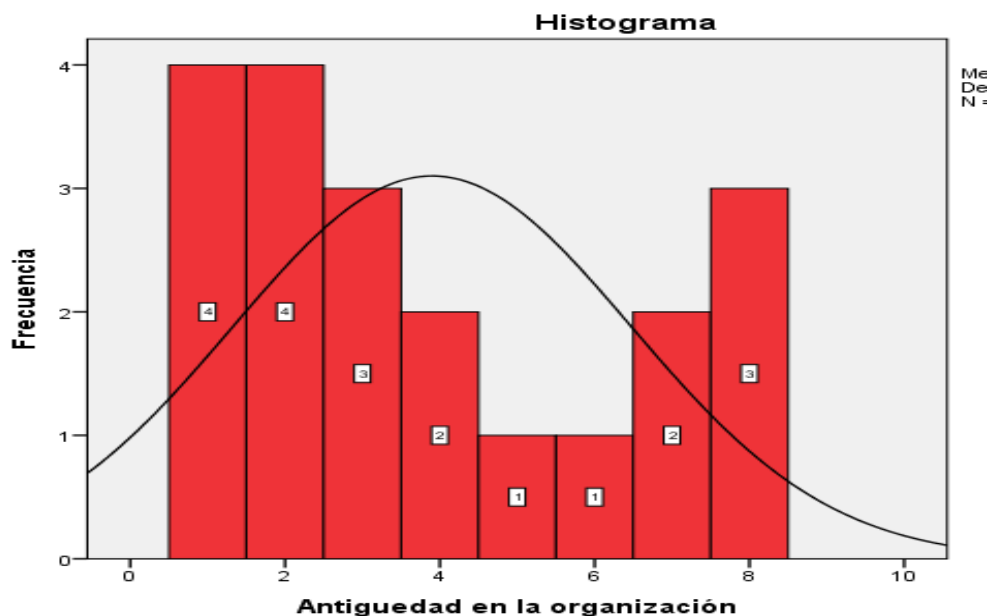
**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

**Tabla 2 Frecuencia relativa sobre la Antigüedad del personal en la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 a 11 meses	4	20,0	20,0	20,0
	1 hasta 3 años	4	20,0	20,0	40,0
	3 hasta 6 años	3	15,0	15,0	55,0
	6 hasta 9 años	2	10,0	10,0	65,0
	9 hasta 12 años	1	5,0	5,0	70,0
	12 hasta 15 años	1	5,0	5,0	75,0
	15 hasta 18 años	2	10,0	10,0	85,0
	18 hasta 21	3	15,0	15,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Procesamiento en el SPSS  
Elaborado por: Gilma Alvarado

**Figura 7 Rangos de Antigüedad del personal que labora en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.**



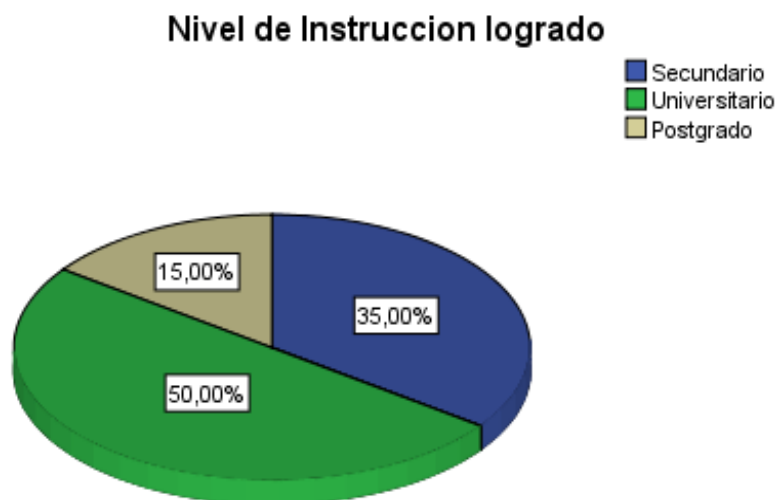
Fuente: Sistema Estadístico SPSS  
Elaborado por: Gilma Alvarado

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

De un total de 20 encuestas, en promedio, los años de experiencia laboral en la empresa (antigüedad) son de 3,90 años, con una desviación media de +2.573 años.

El 55% de los encuestados tienen en la organización hasta 6 años de antigüedad. El 20% de los trabajadores tiene menos de un año (0-11 meses), existe otro 20% del personal que labora entre 1 y 3 años. Se evidencia que hay un empleado que su antigüedad en la empresa fluctúa entre 9 y 12 años. También se observa un trabajador que tiene entre 12 y 15 años de antigüedad.

**Figura 8 Nivel de Instrucción logrado del personal que labora en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.**

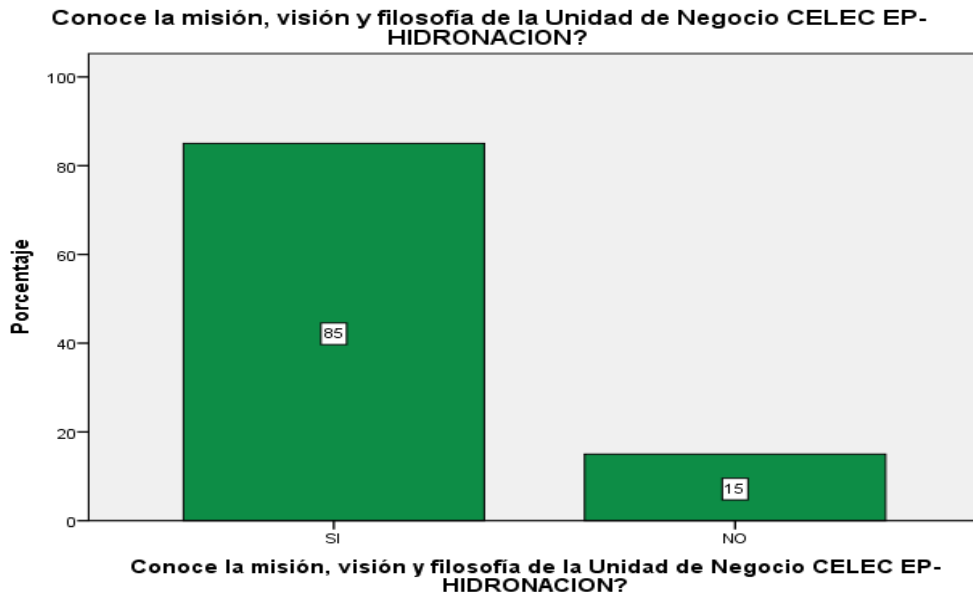


**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS  
**Elaborado por:** Gilma Alvarado

Como se puede apreciar en la figura anterior, el 50% de los empleados encuestados tienen estudios superiores, el 35% han culminado el colegio y apenas el 15% (3 empleados) tienen estudios de postgrados.

## 2.8. ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA.

**Figura 9 ¿Conoce usted la Misión, Visión y Filosofía de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN?**



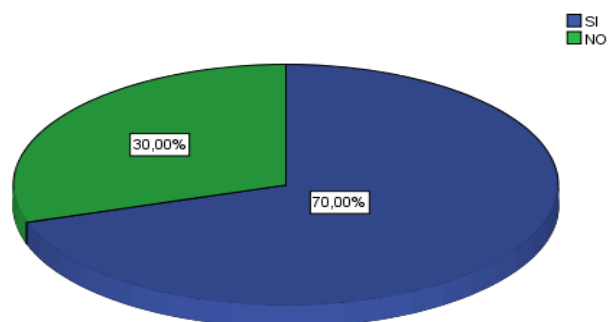
**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

Del total de encuestado, el 85% conoce la Misión, Visión y Filosofía de CELEC EP-HIDRONACIÓN, frente a una minoría del 15% que desconoce estos indicadores ya sea por la naturaleza de su trabajo, que deben realizar actividades fuera de la organización.

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

**Figura 10 Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la organización?**



**Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la organización?**

**Fuente:** Sistema Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

Una característica predominante en el análisis de este aspecto, es que mayoritariamente un 70% del personal encuestado se siente motivado e identificados con los valores que persigue la organización y un porcentaje minoritario del 30% no se siente motivado e identificado con los valores de la organización.

**Tabla 3 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: Los objetivos estratégicos son compartidos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	10,0	10,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Procesamiento en el SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

En la tabla anterior, se evidencia que 9 empleados que representan el 45% de los encuestados, están parcialmente de acuerdo con el planteamiento relacionado a que los objetivos estratégicos son compartidos. La tendencia a estar de totalmente de acuerdo le sigue con 5 empleados, que representan el 25% del personal encuestado.

**Tabla 4 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: Están definidas claramente las funciones y límites de responsabilidades de mi puesto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	5,0	5,0	15,0
	Parcialmente de acuerdo	10	50,0	50,0	65,0
	Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Procesamiento en el SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

Una de las variables que se consideró en el análisis, son las funciones específicas que desempeña un trabajador en su cargo. Por un lado, el 35% de los empleados manifiestan que están totalmente de acuerdo en cuanto a tener sus funciones claras; sin embargo existe un porcentaje más elevado correspondiente al 50% de los encuestados, que manifiestan que están parcialmente de acuerdo con la definición de las funciones.

**Tabla 5 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿Aplica los estándares o normas de calidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	15,0	15,0	20,0
	Parcialmente de acuerdo	4	20,0	20,0	40,0
	Totalmente de acuerdo	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el sistema SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

En relación a esta interrogante, la mayoría de los encuestados, es decir 12 encuestados que representan un 60% de la muestra de estudio, manifiestan estar totalmente de acuerdo en que aplican estándares o normas de calidad en la realización de sus actividades, mientras que 4 empleados (20%) indican estar parcialmente en de acuerdo, 3 empleados manifiestan estar indiferentes en relación a esta interrogante y solo un empleado está en desacuerdo al respecto.

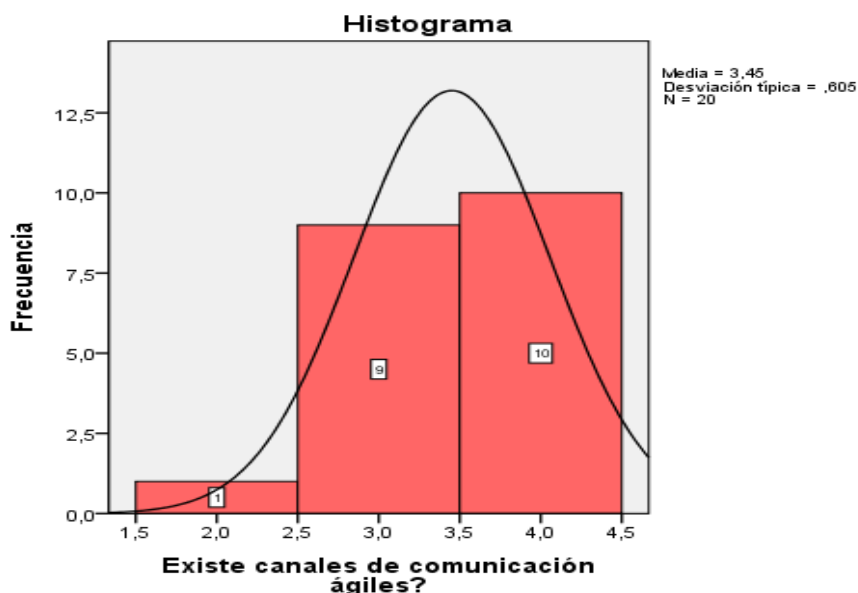
**Tabla 6 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿Existe canales de comunicación ágiles?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	45,0	45,0	50,0
	Parcialmente de acuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

**Figura 11 ¿Existe canales de comunicación ágiles en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN?**



Fuente: Sistema Estadístico SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

De los 20 encuestados, la mitad de ellos consideran que existen canales ágiles de comunicación. Pero 9 empleados encuestados muestran ser indiferente en cuanto este planteamiento. Por otro lado, solo un encuestado manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto al planteamiento.

**Tabla 7 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿La comunicación con mi jefe inmediato es satisfactoria**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	Parcialmente de acuerdo	8	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

Del grupo encuestado el 40% manifiesta estar de acuerdo que la comunicación interna es satisfactoria con los jefes inmediatos, el 20% consideran estar totalmente de acuerdo, mientras que el 30% de los encuestados manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Un 10% están en desacuerdo sobre existir comunicación satisfactoria con los jefes inmediatos.

**Tabla 8 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿Las personas establecen vínculos de unión entre ellas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcialmente desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	45,0	45,0	55,0
	Parcialmente de acuerdo	8	40,0	40,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Procesamiento en el SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

En la tabla anterior se puede observar que existe un 45% (9 empleados) de los encuestados que muestran neutralidad en cuanto al planteamiento que indica “las personas establecen vínculo de unión entre ellas”, sin embargo hay un 40% (8 empleados) que están de acuerdo que hay vínculos de unión entre ellos.



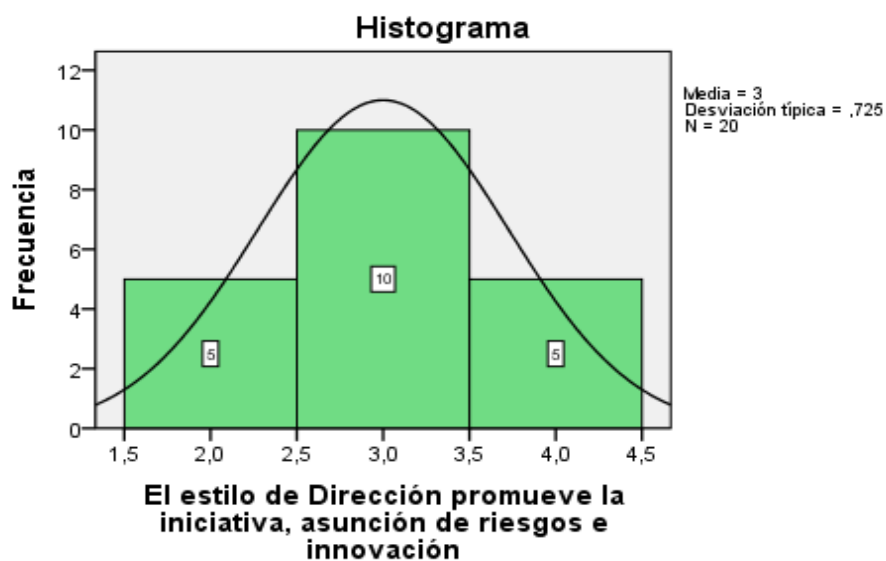
**Tabla 9 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: El estilo de Dirección promueve la iniciativa, la asunción de riesgos e innovación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	50,0	50,0	75,0
	Parcialmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

**Figura 12 ¿El estilo de Dirección promueve la iniciativa, asunción de riesgos e innovación?**



Fuente: Sistema Estadístico SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado R.

Según los datos que arroja la tabla anterior, se puede evidenciar que un 75% de los encuestados se ubican en que están parcialmente en desacuerdo y otros se muestran indiferentes ante el planteamiento de que el estilo de

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

Dirección promueve la iniciativa, asunción de riesgos e innovación. Mientras que 5 empleados que representan el 25% de los encuestados, manifiestan conformidad sobre este aspecto.

**Tabla 10 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿Usted desarrolla nuevos procesos o servicios o mejora los sistemas de gestión de la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	40,0	40,0	50,0
	Parcialmente de acuerdo	10	50,0	50,0	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que 10 empleados encuestado manifiestan que desarrollan nuevos procesos o servicios, los cuales representan un 50% del personal encuestado. Mientras que 2 empleados indican desacuerdo sobre este planteamiento, no desarrollan nuevos procesos o servicios y 8 empleados son indiferentes al respecto.

**Tabla 11 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿La organización estimula que su personal tome riesgos calculados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	50,0	50,0	70,0
	Parcialmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento en el SPSS

Elaborado por: Gilma Alvarado

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

Como se puede observar, el personal encuestado no consideró la calificación Totalmente Desacuerdo y Totalmente de Acuerdo. Por lo que un 50% de los empleados encuestado se muestran indiferentes sobre este cuestionamiento, sin embargo, 4 empleados están parcialmente en desacuerdo y solo 6 empleados están parcialmente de acuerdo con respecto a si la organización estimula que su personal tome riesgos calculados.

**Tabla 12 Frecuencia relativa sobre el siguiente planteamiento: ¿Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0	0	0
	Parcialmente desacuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	55,0	55,0	85,0
	Parcialmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Total	20	100,0	100,0	

**Fuente:** Procesamiento en el SPSS

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

De los resultados analizados, sobresale que la mayoría de los encuestados desconocen sobre este aspecto, ya que un 55% de los empleados manifiestan neutralidad, mientras que un 30% indican estar parcialmente de acuerdo en cuanto a que existe un programa para fomentar la iniciativa del personal y solo 3 empleados encuestados afirman estar de acuerdo que existe un programa institucional para fomentar la iniciativa del personal.

## **2.9. MATRIZ DE RESULTADOS**

De las preguntas 1 y 2 se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 13 Resultado de las preguntas 1 y 2 de encuesta**

<b>No.</b>	<b>Aspecto de Cultura Organizacional</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Conocimiento de valores (Misión, Visión, filosofía)	17	3
2	Identificación y motivación por valores organizacionales	14	6

**Fuente:** Resultados de encuestas

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

A partir de la pregunta No. 3 se utilizó la escala Likert, considerando el mayor porcentaje de las respuestas dadas por los funcionarios de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACION de la ciudad de Guayaquil, la misma que se detalla a continuación:

1	Totalmente desacuerdo
2	Parcialmente desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

**Tabla 14 Resultado de las encuestas**

<b>No.</b>	<b>Aspectos de la Cultura Organizacional Intraemprendedora</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
3.1	Compartir estrategias de la organización	4	Parcialmente de acuerdo
3.2	Conocimiento de funciones	4	Parcialmente de acuerdo
3.3	Aplicación de estándares o normas de calidad establecidas por la organización	5	Totalmente de acuerdo
3.4	Comunicación	4	Parcialmente de acuerdo
3.5	Relación con directivos	4	Parcialmente de acuerdo
3.6	Relaciones interpersonales entre funcionarios	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3.7	Iniciativa, innovación y asunción de riesgos	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3.8	Desarrollo de proyectos, servicios, mejora de procesos	4	Parcialmente de acuerdo
3.9	Riesgos calculados	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3.10	Programa para fomentar iniciativa del personal	4	Parcialmente de acuerdo

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Gilma Alvarado

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

La importancia de la presente investigación radica en mejorar la cultura organizacional existente en la unidad de negocio, a través del desarrollo del intraemprendimiento del talento humano, por medio del aporte de ideas innovadoras traducidas en nuevos proyectos, servicios, mejoras de procesos, entre otros, a favor de la organización, lo que permitirá el desarrollo humano, impulsando el cambio y la innovación de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACION.

#### 3.1. MISIÓN DE CELEC EP - HIDRONACIÓN

Generamos energía eléctrica confiable y de calidad, con responsabilidad social, optimando los recursos renovables, con la contribución del talento humano especializado y comprometido, a fin de favorecer al desarrollo y bienestar del país.

#### 3.2. VISIÓN DE CELEC EP

Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.<sup>4</sup>

#### 3.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores institucionales fundamentales para la Unidad de Negocio CELEC EP - HIDRONACIÓN:

---

<sup>4</sup> Visión establecida por la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

- **Compromiso:** Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, impulsados por nuestra lealtad con la misión de CELEC EP-HIDRONACIÓN. La mejor medida de nuestro trabajo, es la consecución de los objetivos buscados, en el marco de las políticas institucionales y de nuestros valores y principios.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos en la Unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.
- **Integridad:** Nuestras acciones, decisiones y resultados están siempre enmarcados en la legalidad, oportunidad y ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas.
- **Responsabilidad Socio-ambiental:** Proveemos bienestar y desarrollo a nuestros clientes, a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, a nuestros proveedores y socios de negocios, a las comunidades en que actuamos y a la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.
- **Pasión por la excelencia:** Generamos ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y gestión. Nos exigimos nuestro mayor esfuerzo a nivel técnico, administrativo y directivo. Estamos permanentemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Actuamos proactivamente en nuestras decisiones.

### **3.4. CULTURA EMPRESARIAL ECUATORIANA**

La cultura empresarial es un conjunto de valores, estándares y formas de pensar que comparten los empleados de una organización. La cultura empresarial representa la imagen de la empresa.

El Plan del Buen Vivir influye mucho en la cultura empresarial ecuatoriana, ya que es considerado como un instrumento creado por el Gobierno actual, el cual debe ser considerado como la hoja de ruta a seguir que rige la forma de vida de los ecuatorianos y el modo de accionar de las empresas ecuatorianas.

### **3.5. MATRIZ FODA**

<b>INTERNOS</b>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predisposición de la Gerencia a la innovación y emprendimiento del talento humano.</li> <li>2. Objetivos y estrategias están alineados al Plan estratégico institucional.</li> <li>3. Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Ambiente y Seguridad Ocupacional).</li> <li>4. Personal con mucha experiencia y alta competencia intelectual.</li> <li>5. Oportunidad de crecimiento para los profesionales.</li> </ol>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos para la gestión.</li> <li>2. No existe un control de la formación profesional del Talento Humano de acuerdo al cargo.</li> <li>3. Falta de gestión de Recursos Humanos en seleccionar, evaluar y promocionar al personal.</li> <li>4. No hay un diagnóstico que determine el clima laboral existente en la organización.</li> <li>5. Infraestructura física inadecuada, en especial en las oficinas principales de la Unidad de negocio.</li> </ol>
<b>EXTERNOS</b>	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura para desarrollo de proyectos de generación de energías alternativas, debido al interés del Gobierno del cambio de la matriz energética.</li> <li>2. Apoyo al desarrollo del Talento Humano por parte del Gobierno.</li> <li>3. Amplia oferta de capacitación a beneficios de los empleados sector público (sectores estratégicos).</li> <li>4. Disponibilidad de nuevas tecnologías.</li> <li>5. Nuevas fuentes de financiamiento.</li> </ol>	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de recursos económicos por parte de CELEC EP, (incertidumbre en el flujo de recursos).</li> <li>2. Cambio de Gobierno.</li> <li>3. Resistencia de comunidades frente a proyectos.</li> <li>4. Fusión de HIDROLITORAL EP A CELEC EP-HIDRONACIÓN (Disposición Ministerial)</li> </ol>



**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

**3.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>      <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FUERZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predisposición de la Gerencia a la innovación y emprendimiento del Talento Humano.</li> <li>2. Objetivos y estrategias están alineados al Plan estratégico institucional.</li> <li>3. Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Ambiente y Seguridad Ocupacional).</li> <li>4. Personal con mucha experiencia.</li> <li>5. Oportunidad de crecimiento para los profesionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos para la gestión.</li> <li>2. No existe un control de la formación profesional del Talento Humano de acuerdo al cargo.</li> <li>3. Infraestructura física inadecuada, en especial en las oficinas principales de la Unidad de negocio.</li> <li>4. Falta de gestión de Recursos Humanos en seleccionar, evaluar y promocionar al personal, lo que genera un bajo rendimiento y un clima laboral no muy adecuado.</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar el portafolio de proyectos de generación de energías alternativas. (Ejemplo: BIOGAS Y BIOCOMBUSTIBLE) (F1, O1).</li> <li>2. Aprovechar la existencia de un Sistema de Gestión Integrado para incentivar el emprendimiento del Talento Humano de la Unidad de Negocio (F3, O2).</li> <li>3. Fomentar una Cultura Intraemprendedora en la Unidad de Negocio (F1, F4, F6, O2).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar Malla Curricular de Formación requerido para cada cargo para el desarrollo de competencia (F4, O2).</li> <li>2. Proponer la implementación un sistema integrado de administración de Talento Humano. (D4, O3).</li> <li>3. Realizar Convenios con otras instituciones para llevar a cabo actividades intraemprendedoras. (D1, O4).</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
<b>AMENAZAS – A</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la planificación presupuestaria para contar a tiempo con recursos para actividades de intraemprendimiento (F1, A1).</li> <li>2. Implementar un Plan de Socialización dirigido a las comunidades que se beneficiarán de los proyectos con fines sociales (F1 A3).</li> <li>3. Fortalecer la cultura organizacional en base a los lineamientos del Plan Estratégico ante un cambio de Gobierno (F2 A2) .</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor amplitud de oficinas y recursos físicos (D3, A4).</li> </ol>

### 3.7. ESTRATEGIAS

1. Incrementar el portafolio de proyectos de generación de energías alternativas. (Ejemplo: BIOGAS Y BIOCOMBUSTIBLE).
2. Aprovechar la existencia de un Sistema de Gestión Integrado para incentivar el emprendimiento del Talento Humano de la Unidad de Negocio.
3. Fomentar una Cultura Intraemprededora en la Unidad de Negocio.
4. Mejorar la planificación presupuestaria para contar a tiempo con recursos para actividades de intraemprendimiento.
5. Implementar un Plan de Socialización dirigido a las comunidades que se beneficiarán de los proyectos con fines sociales.
6. Fortalecer la cultura organizacional en base a los lineamientos del Plan Estratégico ante un cambio de Gobierno.
7. Elaborar Malla Curricular de Formación requerido para cada cargo para el desarrollo de competencia.
8. Proponer la implementación un sistema integrado de administración de Talento Humano.
9. Realizar Convenios con otras instituciones para llevar a cabo actividades intraemprededoras.
10. Mayor amplitud de oficinas y recursos físicos.

### 3.8. ANÁLISIS PEST

Con la finalidad de recompilar información útil del entorno, que faciliten el diseño de las estrategias y permitan tomar futuras decisiones dentro de la institución, es necesario realizar un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos **(PEST)** de impacto en la Unidad de Negocio CELEC EP –HIDRONACIÓN.

### 3.8.1. FACTORES POLÍTICOS

- **Constitución de la República del Ecuador**

Artículo 314 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y éste debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad y constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Debido a su naturaleza y competencia, que está relacionada a la generación de energía hidráulica y en cumplimiento a los preceptos mencionados, HIDRONACIÓN S.A. pasó a convertirse en una empresa pública a partir de 2010.

- **Decreto Ejecutivo No. 220 del 14 de enero de 2010**

Se crea la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, encargada de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, la misma que absorbe a HIDRONACIÓN S.A., resultando de esa absorción, la Unidad de Negocio en CELEC EP- HIDRONACIÓN.

Este decreto originó cambios drásticos en la administración de la organización, al inicio difícil de adaptarse, especialmente para el recurso humano.

Actualmente, como empresa pública que pertenece al sector estratégico, se cuenta con normativas que favorecen en la formación del Talento Humano, por ser considerado un recurso muy importante en este Gobierno. Las

empresas públicas están tomando un giro importante en el país, ya que cada vez están más orientadas a los cambios tecnológicos y a la innovación

- **Plan del Buen vivir**

Tomando lo que consagra la Constitución en la que garantiza el Buen Vivir de sus habitantes se ha dado especial importancia a la energía eléctrica como un servicio y un derecho, lo que nos compromete a dotar de buen servicio de energía eléctrica y buscar energías alternativas para cubrir poblaciones alejadas donde no llega las distribuidoras, aportando al cambio de la matriz energética y productiva del país.

- **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Como anteriormente se menciona está en vigencia la Ley Orgánica de empresas públicas, en cuyo contexto CELEC EP – HIDRONACIÓN desarrolla sus acciones.

Además CELEC EP – HIDRONACIÓN, se ajusta a las políticas de gestión impartidas por el MEER<sup>5</sup>, las regulaciones establecidas por el CONELEC<sup>6</sup>, acuerdos del Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano Seguridad Social (IESS), entre otros.

La política energética actual del Ecuador tiene una clara tendencia a impulsar las energías renovables, lo que favorece a CELEC EP – HIDRONACIÓN para el desarrollo de un modelo de cultura intraemprendedora, que promueva ideas, procesos o proyectos, ya que estos proyectos pueden orientarse hacia el beneficio social, específicamente a las comunidades aledañas a la Central Marcel Laniado, con el aporte de micro empresas y negocios que favorezcan su crecimiento económico.

---

<sup>5</sup> MEER: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

<sup>6</sup> CONELEC: Consejo Nacional de Electricidad, organismo encargado de regular el Sector Eléctrico.

### 3.8.2. FACTORES TECNOLÓGICOS

Los principales factores tecnológicos, a nivel nacional, que incidirán en el desarrollo del intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, son:

- Desarrollo de fuentes de energía renovables alternativas.
- Mayor inversión en el desarrollo e innovación
- Generación y aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

### 3.8.3. FACTORES SOCIALES

- **Conservación del Medio Ambiente**

CELEC EP – HIDRONACIÓN, como empresa pública busca promover la conservación del entorno, fomentando conciencia ambiental en las comunidades.

- **Priorización del Gobierno en el campo de la inversión social.**

Con el presente trabajo de titulación se busca el fortalecimiento del desarrollo socioeconómico de las poblaciones aledañas, creando fuentes de trabajo con la ejecución de proyectos y elaborando talleres de capacitación en temas relacionados a creación de microempresas.

- **Inclusión de las personas con capacidades especiales al mercado laboral.**

El empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus

conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades.

- **Oportunidades de crecimiento y desarrollo.**

Las empresas del sector público son elementos imprescindibles para impulsar proyectos de desarrollo humano, a través de una política innovadora, futurista, incluyente y abierta a los avances tecnológicos.

- **Formación y planes de carrera.**

Existe estabilidad laboral y la oportunidad de formar una carrera profesional en las empresas públicas pertenecientes al sector estratégico.

El fomentar el intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, beneficiará principalmente a las comunidades afectadas por las Centrales, ya que aportará al desarrollo social, a través de la gestión de nuevas ideas y proyectos que mejoren la calidad de vida de dichas poblaciones. De esta manera se trabaja en forma alineada a las políticas del Gobierno actual.

#### **3.8.4. FACTORES ECONÓMICOS**

- Consolidación de un sistema económico social y solidario.
- Impulso del Gobierno para el cambio de las matrices productiva y energética.
- Desarrollo de la infraestructura vial, puertos y aeropuertos.

#### **3.9. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Esta herramienta permite analizar el sector en base a la identificación y análisis de cinco fuerzas. Este análisis externo permite formular estrategias para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### **3.9.1. Rivalidad entre competidores**

En relación a la investigación realizada, se ha considerado a los intraemprendedores de la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN como competidores.

La rivalidad entre los intraemprendedores que laboran en la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN es baja, ya que los proyectos que ellos emprenderían serían a beneficio de la organización y principalmente de las poblaciones más necesitadas que se encuentran ubicadas a los alrededores de la Central Marcel Laniado, recibiendo a cambio compensaciones por parte del Departamento de Talento Humano.

Cabe indicar, que la aprobación y provisión de recursos para tales emprendimientos dependerían de la Gerencia General de CELEC (Matriz), lo que podría considerarse una barrera de entrada.

### **3.9.2. Poder de negociación de los compradores**

Los compradores del estudio realizado dentro de la organización, representan otra fuerza que debe ser considerada en el análisis del ambiente competitivo, ya que del nivel de aceptación por parte de las áreas competentes, dependería el grado de competencia.

Se ha considerado como compradores, a la Gerencia y a la Jefatura de Talento Humano de la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN, en virtud que el Gerente será quien apruebe el desarrollo y ejecución de los proyectos y el Departamento de Talento Humano será quien promueva el desarrollo del intraemprendimiento y realice las gestiones necesarias para la obtención de recursos ante la administración de la organización.

En este caso, el poder de los compradores es alto, debido a no todos los proyectos de los intraemprendedores podrían ser factibles y convenientes a los intereses de la organización. Lo que sería una amenaza para la implementación de la Cultura intraemprendedora en la Unidad de Negocio CELEC EP – HIDRONACIÓN.

### **3.9.3. Poder de negociación de los proveedores**

En este aspecto se ha considerado como proveedor al Área Administrativa – Financiera de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, ya que es el área que facilitaría los recursos económicos, administrativos, entre otros, para la gestión de las actividades.

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado al desarrollo de una cultura intraemprendedora, que permita la innovación del talento humano en la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN, la interacción de las fuerzas entre proveedores es media, ya que a pesar de que las actividades de emprendimiento estén aprobadas por la Gerencia, se puede presentar obstáculos como escases de recursos, trámites burocráticos o una lenta gestión para la entrega de los recursos para la creación de los proyectos, servicios o procesos.

### **3.9.4. Amenaza de productos sustitutos**

Se podría considerar como producto sustituto, las propuestas de empresas particulares interesadas en desarrollar proyectos a favor de la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN. Estas empresas podrían tener más experiencia y personal mayormente capacitado, lo que evitaría riesgos de que un proyecto fracase y daría seguridad de que el proyecto tenga éxito.



### **3.10. DIAGRAMA DE GANTT**

El cronograma de actividades para la realización del presente estudio, se encuentra adjunto en la sección de Anexos. (Ver Anexo No. 5).

## CONCLUSIONES

La Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN presenta una cultura organizacional fuerte que influye significativamente en el comportamiento de los funcionarios que laboran en dicha organización, existiendo un predominio de los elementos que conforman la cultura empresarial, el personal encuestado se siente identificado con los valores, objetivos, estrategias y propósitos a largo plazo que persigue la organización, así como, en el cumplimiento de normas y estándares pero existe puntos débiles que se pueden mejorar como la comunicación entre el personal y con los directivos inmediatos.

De igual manera, esta investigación verifica que los funcionarios que laboran en esta empresa, se ven relativamente estimulados por un ambiente de trabajo amistoso.

En el proceso de investigación se plantearon objetivos específicos que orientaron el desarrollo del tema en estudio, el primer objetivo que se planteó fue identificar las características de la cultura organizacional implantada en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, que favorecen el intraemprendimiento, de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados se puede determinar que existen características de la cultura organizacional como el compartir los objetivos estratégicos, la aplicación de estándares o normas, la comunicación ágil y satisfactoria con las autoridades de la Unidad de Negocio y la unión entre empleados, son elementos que podría favorecer el surgimiento de ciertas características de la cultura intraemprendedora como son la autonomía, el trabajo en equipo, la tolerancia al riesgo y el soporte de la gerencia.

Otro objetivo específico que se planteó es evaluar la viabilidad de la implementación de una cultura intraemprendedora en la Unidad de Negocio

CELEC EP – HIDRONACIÓN, a través de enfoques teóricos y estudios realizados.

En el enfoque teórico se postula los aportes de Guifford Pinchot citado por (Berenstein, 2013,) quien visualiza al intraemprendimiento como una solución al estancamiento de la innovación en las empresas, ya que el intraemprendedor introduce y produce nuevos productos, procesos, estrategias, etc. En los resultados del estudio realizado se determina que se podría potencializar la construcción de una cultura de intraemprendimiento debido a que en el interior de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio existen los elementos como el desarrollo de nuevos proyectos, procesos o servicios que se han ejecutado en el 50% de la muestra del estudio, lo que demostraría que al interior de la empresa se están gestando intraemprendedores.

Del análisis de los aspectos teóricos y los resultados del estudio llegamos a la conclusión de que se podría instaurar al interior de la unidad de negocio una cultura de intraemprendimiento, además debería fortalecerse aquellas acciones que consolide este proceso.

El tercer objetivo planteado menciona analizar si las políticas de Talento Humano incentivan el intraemprendimiento en los funcionarios de la Unidad de Negocio CELEC- HIDRONACIÓN. En el manual de administración del Talento Humano de la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, en el Artículo 19, literal 4, se establece el diseño de estrategia empresariales hacia la organización de equipos de alto rendimiento con implementación de procesos de desarrollo del Talento Humano, en este marco jurídico se establece las base para el intraemprendimiento al especificar la organización de equipos de alto rendimiento, lo que favorecería la autonomía, el trabajo en equipo, el soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa, que son elementos de la cultura del intraemprendimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, fortalezca en la cultura de la organización, elementos como autonomía, tolerancia al riesgo, compensación e incentivos, trabajo en equipo y soporte de la gerencia, a fin de que éstas estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo.
2. El desarrollo de una cultura intraemprendedora ofrecerá mejorar las condiciones laborales de los funcionarios emprendedores a través de cursos de capacitación, incentivos y premios, con la posibilidad de promoción dentro de la misma organización.
3. Crear un sistema de recompensas e incentivos (Anexo 3) para motivar el intraemprendimiento de los funcionarios de la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN.
4. Se recomienda formular un modelo de cultura intraemprendedora para ser aplicado en la Unidad de Negocios CELEC EP-HIDRONACIÓN (Anexo 4).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. Y Retama, M. (2010), *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. En: Agullo, E., Remeseiro, C. Y Fernandez, J., *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva. Pp. 340-343.
- Berbel, G. y. (2007). *Manual de Recursos Humano*. Barcelona.
- Berenstein, M. (15 de julio de 2013). *Emprendedores News*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014, de *Emprendedores News*: <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/el-intraemprendedor.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Garzón, M. A. (2005). *El Modelo Intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Ginsberg, G. y. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocio*. En D. Hunger.
- Kundel. (15 de julio de 2013). *Emprendedores News*. Recuperado el 2014, de *Emprendedores News*: <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/el-intraemprendedor.html>

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring. New York: Harper & Row.
- Pinchot. (2009). Emprendimiento Corporativo en America Latina. (N. Otsuka, Ed.) New York: Nobuyuki Otsuka.
- Méndez Álvarez, C. (2009), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Finanzas. (2012). Ministerio de Finanzas. Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY\\_SERVICIO\\_PUBLICO.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf)
- Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación. En M. N. Namakforoosh, Metodología de la Investigación. México.
- Robbins, S. P. (2009). Cultura Organizacional. En S. Robbins, Comportamiento Organizacional (13 ed., pág. 551). Mexico: Pearson Educación.
- Schein, E. (2002). Cultura y Clima Organizacional. En R. O. Silva, Teorías de la Administración (págs. 421-430). México: Learning Editores.
- Silva, M. (2012), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Silva, R. O. (2002). Cultura y Clima Organizacional. En R. O. Silva, Teorías de la Administración (pág. 426). Mexico: Learning Editorial.
- Universidad de Murcia. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. Publicaciones de la Universidad de Murcia.

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESTUDIOS PRESENCIALES**

Fecha: .....

Buenos días:

La siguiente encuesta ha sido diseñada con el propósito de identificar la cultura organizacional que opera en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN, Oficinas Guayaquil y como incide en el desarrollo del intraemprendimiento en su talento humano.

Es preciso mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Requerimos unos minutos de tu tiempo para que contestes las preguntas. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto es anónima y no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y las instrucciones. Sea lo más honesto posible.

**GRACIAS.**



### DATOS GENERALES

<b>Edad:</b> <b>Sexo:</b> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> <b>Antigüedad en esta empresa:</b> _____	<b>Nivel de Instrucción:</b> Bachiller <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
---	---

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Filosofía de la Unidad de Negocio CELEC EP- HIDRONACIÓN?

SI                       NO

2. Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la organización?

SI                       NO

3. De acuerdo a la siguiente escala, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo. (la escala de respuesta va de 1 Totalmente en desacuerdo al 5 Totalmente de acuerdo).

ENUNCIADO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
3.1. Los objetivos estratégicos son compartidos					
3.2. Están definidas claramente las funciones y límites de responsabilidades de mi puesto					
3.3. Aplica estándares o normas de calidad establecidas por la organización?					
3.4. Existe canales de comunicación ágiles					

**Identificación de los factores de la Cultura Organizacional que tienen relación con el  
Intraemprendimiento en la Unidad de Negocio CELEC EP-HIDRONACIÓN**

3.5. La comunicación con mi jefe inmediato es satisfactoria.					
3.6. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas					
3.7. El estilo de Dirección promueve el trabajo la iniciativa, la asunción de riesgos e innovación					
3.8. Ud. desarrolla nuevos proyectos, procesos, servicios o sistemas de gestión					
3.9. La empresa estimula que su personal tome riesgos calculados					
3.10. Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa del personal					

**ANEXO No. 2**

**NÓMINA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS  
QUE SE CONSIDERÓ COMO LA MUESTRA REPRESENTATIVA  
DE LA POBLACIÓN.**

<b>Número aleatorio entre 1 y 26 (varía)</b>	<b>ALEATORIO</b>	<b>PERSONAL ENCUESTADO</b>
1	1	ALVARADO ZUÑIGA MARCO TULLIO
2	2	AVEIGA SOLEDISPA JORGE NIBALDO
3	3	BARREIRO PAZOS PAMELA ESTEFANIA
4	4	BOLAÑOS BECU MARIA BELEN
5	5	DAVILA ZUÑIGA ANDREA MONIG
6	6	GAONA ORTEGA LISETTE ESTEFANIA
7	7	GUERRERO SANCHEZ KARINA ALEXANDRA
8	8	HERRERA RECALDE NANCY MELANIE
9	9	IÑIGUEZ VILLEGAS ZOILA KARINA
10	10	LARREA ECHEVERRIA GENOVEVA MARIANA
11	11	MAGALLANES TOALA JESSICA FABIOLA
12	12	MORAN RUIZ LEONARDO ENRIQUE
13	13	ORRALA BORBOR LOURDES SOLANGE
14	14	PARRALES TOMALA FERNANDO GONZALO
15	15	RIVAS JIMENEZ KATTY ANDREA
16	16	SAAVEDRA MERA JUAN VICENTE
17	17	SOJOS BARRERA LUCRECIA APOLONIA
18	18	TORRES MORENO MARIA DE LOS ANGELES
19	19	VARAS ESPINOZA MARIA VERONICA
20	20	ZAMORA CAMPOVERDE DANIELA STEFANIA

### ANEXO No. 3

## SISTEMA DE INCENTIVOS

<b>Individuo</b>	<b>Grupo</b>
<i>Destajo</i>	<b>Compensación Equipo</b>
<i>Plan normal por horas</i>	<b>Compensación Equipo</b>
<i>Bonos</i>	<b>Compensación Equipo</b>
<i>Pago por mèritos</i>	<b>Compensación Equipo</b>
<i>Pago único por mèritos</i>	<b>Compensación Equipo</b>

### INCENTIVOS INDIVIDUALES

#### DESTAJO.

1. Los empleados deberán recibir un determinado incentivo no remunerativo (pago de cursos de capacitación que elija, asistencia a eventos internacionales, etc.) por las ideas de emprendimiento al interior de la organización.
2. La gestión y desarrollo que realice en su intraemprendimiento determinará su compensación.
3. Se deberá de establecer un incentivo diferencial por cada intraemprendimiento.

## **PLAN NORMAL POR HORA**

1. Establecer tasas de incentivos en base a un tiempo determinado para realizar el intraemprendimiento.
2. Considerar el valor por hora más un 35% de incremento de acuerdo a las políticas de la institución y la importancia del intraemprendimiento en la organización.

## **BONOS**

1. Considérese un pago adicional por el intraemprendimiento “a mayor esfuerzo mayor paga”.
2. Incentivar el desarrollo de los intraemprendimientos a través de pago de un “instant bonus” puede ser reconocido tres veces al año.

## **PAGOS POR MERITOS**

1. Vincula el pago de sueldo basados o ligados al nivel de logro de objetivos que ha tenido el empleado al interior de la organización.
2. Se deberá de otorgar cuando el intraemprendimiento sea de inédito o ayude a la organización al logro de objetivos.
3. El bono por méritos será considerando del costo de vida y se considerará hasta el 100% de su sueldo, las condiciones deberán ser establecidas por el departamento de recursos humanos.

## **PAGO UNICO POR MERITOS**

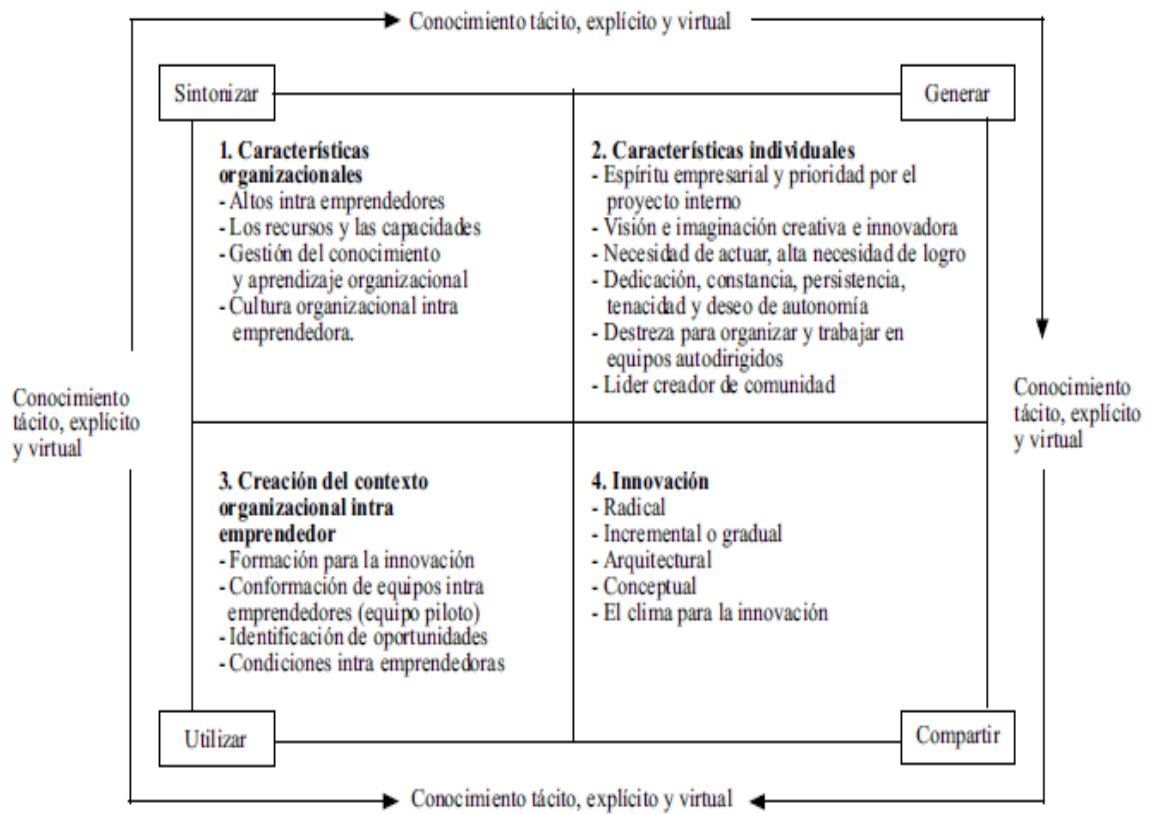
1. Los empleados recibirán un pago único por méritos en intraemprendimiento, pero no será agregada a su remuneración.
2. Cualquier empleado que cumpliera con los requisitos establecidos por la unidad de talento humano puede acceder a la única remuneración.
3. Debe considerarse la trayectoria del empleado y su nivel de desempeño dentro de la empresa.

ANEXO No. 4



**CULTURA INTRAEMPRENDEDORA**

**MODELO**



Fuente: Garzón 2005

## **ACCIONES Y PRÁCTICAS QUE LLEVAN A UNA CULTURA INTRAEMPREDEDORA**

Las prácticas de gestión que deben ser adoptadas por aquellas empresas que buscan obtener cultura intraemprededora, son:

**1º) Misión:** Definir la misión.

**2º) Visión:** Constituye un “norte” para que los colaboradores orienten sus acciones de acuerdo con las directrices de la organización.

**3º) Principios y Valores:** Organizacionales deben ser vistos como los orientadores fundamentales del intraemprendimiento.

**4º) Objetivos organizacionales:** Los objetivos organizacionales traducen en prácticas efectivas las acciones para cumplir la misión.

**5º) Comunicación interna:** La comunicación interna es considerada como fundamental en el intraemprendimiento.

**6º) Interacción con el ambiente externo:** Amplia y no restringida de la organización con el ambiente externo es una de las formas de generación de relaciones relevantes en las organizaciones, que llevan a una cultura intraemprededora.

**7º) Planeación con flexibilidad para la innovación:** Para que una organización sea intraemprededora, es preciso contar con los recursos financieros.

**8º) Innovaciones con responsabilidad social, ambiental y ética:** Debe trabajar con ética y dentro de la legalidad en los procesos de gestión.



**9º) Forma del modelo de gestión:** La organización intraemprendedora debe adoptar un modelo de gestión participativo, democrático y autónomo.

**10º) Definición de quién hace parte de la organización:** Según Hashimoto (2006) la organización intraemprendedora tiene conciencia de que, no solo los colaboradores, sino, terceros, asociados, independientes, proveedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.

**11º) Formación de cultura interna colaborativa:** Debe velar por la formación de una cultura interna colaborativa, con compartimiento de informaciones, intercambios recíprocos, basados en colaboración y confianza, además de fuertes relaciones interdepartamentales con ética y respeto mutuo.

**12º) Delegación de poder de decisión a los colaboradores:** La organización debe permitir algunas decisiones descentralizadas, por los mismos colaboradores que no tienen funciones de jefes formalizadas.

**13º) Trabajo en red:** La organización intraemprendedora según Hashimoto (2006), tiene la formación de su estructura organizacional en red.

**14º) Definición de controles internos, sin exceso de burocracia:** La adopción de reglas claras y escritas, metas y procedimientos que detallan el patrón comportamental pueden beneficiar al intraemprendimiento.

**15º) Fuerte tolerancia a riesgos para proyectos innovadores:** La organización intraemprendedora debe recibir orientación estratégica de la alta dirección.

**16º) Oír a los clientes:** La organización intraemprendedora define responsabilidades amplias, de todos los sectores, sobre la relación con el cliente y debe ser considerada toda la información proveniente de estos clientes.

**17º) Mapa de competencias:** La estructura de la organización intraemprendedora aprovecha el potencial creativo de sus colaboradores y por eso construye un mapa de competencias a partir de información obtenida del perfil individual (habilidades, conocimientos, competencias, aptitudes, experiencias, comportamientos y relacionamientos).

**18º) Estímulo a la formación colaboradores con perfil proactivo:** Necesita reclutar y/o formar personas, a través de entrenamientos, con perfil cuestionador, versátil y eficaz, enfocado en realizaciones y alcances amplios.

**19º) Capacitación de los colaboradores:** En la organización intraemprendedora la capacitación del colaborador se debe enfocar en su autoconocimiento, la capacidad de enfrentar desafíos y de cuestionar, de generar discusiones inteligentes y debates sobre los asuntos de interés de la organización, de pensar de forma holística e integrada.

**20º) Reconocimiento y valorización de los colaboradores:** Para Dornelas (2003) y para Reis (2010), una organización intraemprendedora debe tener un sistema de recompensas y reconocimientos a los colaboradores, como la participación en los resultados o la opción de compra de acciones, entre otras formas.

**21º) Estímulo a la investigación y al desarrollo de nuevos productos y servicios por toda la organización, de forma sistemática:** Una organización intraemprendedora, debe establecer papeles variados a las personas, alentándolas y estimulándolas a la iniciativa de nuevas experimentaciones.

**22º) Estímulo y creatividad:** En la formación de equipos de proyectos, se destaca que es necesario reclutar personas creativas pues ellas tienen la capacidad de generar ideas independientemente del lugar que ocupan en la jerarquía o de su formación.

**23º) Selección de ideas:** Según Carvalho, Reis y Cavalcante (2011), ninguna organización tiene recursos financieros, humanos, de infraestructura y de tiempo para viabilizar todas las ideas simultáneamente. Por lo tanto, se deben implementar procesos de selección de ideas de mayor potencial para generar innovaciones.

**24º) Persistencia en el proceso de innovación:** La organización debe estimular a los colaboradores intraemprendedores para que sean persistentes cuando buscan transformar ideas en realidad, no desmotivándose al enfrentar dificultades.

**25º) Formación de equipos de proyectos interdisciplinarios y/o multifuncionales:** La organización intraemprendedora debe tener como uno de sus fundamentos esenciales la formación de equipos multidisciplinares y multifuncionales que incorporen, en el conjunto de características, todos los perfiles y roles necesarios para cada etapa de un proyecto. Pinchot (1989) describe cinco perfiles claves necesarios para la ejecución de un intraemprendimiento.

